

# Métricas: Quantos e Quais

quando o número conta / quando o que conta não  
é o número

Nuno Rebelo dos Santos – Universidade de Évora  
IMM  
Escola de Marketing Industrial  
Junho 2011

# Desempenho

A contribuição para a criação de valor na  
organização num período de tempo  
definido

# Métricas de avaliação de desempenho

- Pense num executivo que você considera que tem um alto desempenho
  - Sintetize a sua avaliação
- Pense num executivo que você considera que tem um baixo desempenho
  - Sintetize a sua avaliação

# Avaliação Espontânea

- Avaliação faz parte da natureza humana – é inevitável
- As pessoas tendem a utilizar parâmetros qualitativos individuais para fazer essa avaliação, que oscilam em função do contexto
- A não-quantificação coexiste com a manifestação de preferências e com a quantificação

# Métricas da Avaliação de Desempenho

## algumas fragilidades

- Colapso das métricas de controle
- Dificuldade em considerar os contributos de desempenho contextual (podem ser decisivos para o desempenho de tarefa de outros colegas)
- Escalas de distribuição forçada – não podemos ser todos bons, tem de haver uns que são mais outros menos
- Métricas obsessivas focadas no passado, ou estímulos progressivos

# Quantificação e Controlo

indicadores da realidade?

London Lite Monday, 21 April 2008 15

## INFLUX OF 'SILLY STUDENTS' LEAVE ACADEMICS WITHOUT A SEAT

BY GEORGINA LITTLEJOHN

ACADEMICS and writers are up in arms over their daily struggle to find a desk at one of the world's greatest libraries.

Two years after the British Library gave university students access to the reading room, authors and historians have complained about the lack of room inside. Historian Tristram Hunt said because the room had become a trendy place for students to meet, it was now impossible to find a spare seat after 11am.

He suggested only third-year undergraduates working on dissertations should be given passes.

He said: "Students come in to revise rather than to use the books. It's a 'groovy place' to meet for a Frappuccino. It's noisy and it's undermining both the British Library's function, as books take longer to get, and the scholarly atmosphere."

Author and journalist Claire Tomalin said the small queue to get in now stretched right across the courtyard and allowing undergraduates inside the 1,480-seat library was "access gone mad".

She said: "It is absurd. Access has many good points, but making the British Library, which was for specialist readers, into something for general readers seems to me terrible."

"It's full of what seem to be schoolgirls giggling. I heard one saying, 'I've got to write about Islam. Can I have your notes?' It's what you expect to hear in a school."

The British Library, based in St Pancras, is one of the world's most significant research libraries and

# Fury as library is taken over by the 'Frappuccino' kids



Squeezed out: Dr Hunt says general access is undermining the research room

holds more than 13m books, and 150m items including newspapers, patents and manuscripts. It has historical items dating back as far as 300BC and receives copies of all books produced in the UK and Ireland.

But directors of the library

have been accused of increasing visitor numbers to boost funds and performance bonuses. Phil Spence, director of operations and services, confirmed the directors received performance bonuses depending on the number of visits and that there were no plans to restrict numbers.

## Eat tonight

...ostrich

### THE SMITHFIELD BAR AND GRILL

OSTRICH aficionados swear by the bird, claiming it's low in fat, lean and tasty. We agree with them that it makes a nice change — it has some of the qualities of poultry and some of the taste of red meat. At smart English eatery The Smithfield Bar and Grill, they don't muck about with much either: your fillet is grilled and served with veg or chips (£17.95).

2-3 West Smithfield, EC1  
(020 7246 0900)

### CAFE SPICE NAMASTE

NOT what you'd usually expect to see: an ostrich curry. But that's exactly what Café Spice Namaste will pile on your plate here. It's actually an ostrich bhuna (£15.75), where the regular bhuna sauce has been changed to complement the ostrich, which replaces chunks of chicken as the protein element of the curry. Sounds wacky but if you're an ostrich fan it's a low-fat winner.

16 Prescott Street, E1  
(020 7488 9242) CHRIS BEANLAND

Read 1,000s of pub and restaurant reviews and book online at [thisislondon.co.uk](http://thisislondon.co.uk)

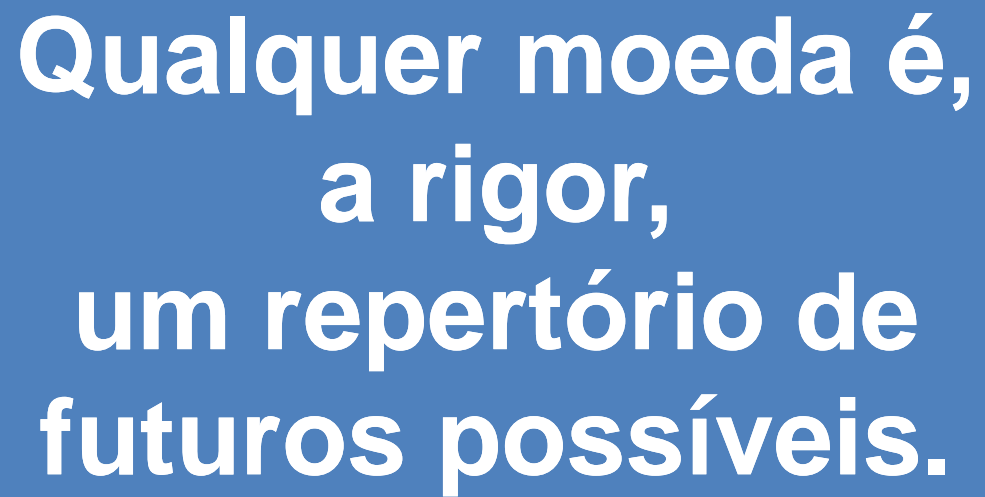
# Dicotomias das Métricas na Avaliação de Desempenho

- Competências dos avaliadores / Regulação do sistema
- Resultados / Processos de trabalho
- Cobertura total / Cobertura parcial
- Desempenho individual / Desempenho da equipe
- Qualitativa / Quantitativa
- Vinculada à retribuição / Desvinculada da retribuição

# Dinheiro

- Quando a matemática se opõe à psicologia



A blue 3D rectangular box with a white text overlay. The box is rendered with a slight perspective, showing the top, front, and right sides. The text is centered on the front face.

**Qualquer moeda é,  
a rigor,  
um repertório de  
futuros possíveis.**

**Jorge Luis Borges**

# Fontes para o significado do dinheiro

- A proveniência do dinheiro (como foi obtido)
  - A sua utilização prevista (como irá ser gasto)
  - A forma do dinheiro (moeda, nota, cartão, etc..)
  - O montante de dinheiro (quantidade)
- 
- A história de vida pessoal (personalidade, experiências anteriores, atitudes, etc.)
  - Influências de grupos de pertença (família, círculo de amigos, vizinhos, etc.)
  - A cultura (significados interiorizados)

# **Significados associados ao dinheiro**

- **Afirmação da identidade (definir-se pelo TER)**
- **Reconhecimento social (confirmação de mérito)**
- **Poder (possibilidade de influenciar)**
- **Instrumento terapêutico (terapia das compras)**
- **Integração social (possibilita a não exclusão)**
- **Sobrevivência (necessidades fisiológicas e de segurança)**
- **Realização, desenvolvimento (concretização do potencial)**
- **Desigualdade, injustiça, exclusão**
- **Conflito, apego**
- **Sufrimento**
- **...**

# Métricas na Pesquisa

## algumas angústias

- Ao procurar medir com rigor acumulam-se pressupostos fundamentados em crenças e evidências
- Escalas de Lickert
  - A diferença entre  *muito* e  *médio* é a mesma que entre  *médio* e  *pouco*?
- Debate entre métricas qualitativa e quantitativa
  - Real men don't collect soft data

# Testes de hipóteses

- Quando confirmam são publicados
- Quando não confirmam são negligenciados

# Contexto Competitivo

- Quando mais significa menos!!

# Quando o número serve para competir

- Valor de uma pessoa (empresa, país) associado ao desvalor do outro
- Energia investida em procurar negatividade no outro (e eventualmente em induzir o desvalor do outro)
- Redução da diversidade – agenda da uniformidade concorrente
- Exclusão daqueles que sendo contributivos não são competitivos na produção de riqueza
- Pequenas diferenças entre as pessoas no ponto de partida acentuam-se com o tempo em termos dos resultados que conseguem
- O legado tecnológico e científico que herdamos das gerações anteriores acentua as diferenças nos resultados entre as pessoas, empresas, países
- Distribuição das recompensas – mais poder aos vencedores
- Motivação elevada nos que estão nos lugares cimeiros, mas muito baixa nos restantes – a competição inibe a expressão diversa do talento

# Definir as dimensões de comparação / valorizar as diferenças

- Singularidade contributiva como um olhar diferente do proporcionado pelos rankings
- Reconhecimento da singularidade contributiva
  - Nesta organização as pessoas sentem-se inibidas de criticar as ideias ou propostas que alguém apresentou
  - Na minha organização posso ser promovido(a) pela minha contribuição única
  - Nesta organização as críticas sobre o meu trabalho são acompanhadas de explicação sobre como melhorar
  - Nesta organização, os colegas dão valor aos contributos singulares de cada um



# Agenda Psicológica das Métricas

- Agenda psicológica quantitativa e agenda psicológica qualitativa
- Mesmo nas métricas quantitativas há manifestações de preferência

# Quando o quantitativo se transforma em qualitativo

- Pode a quantidade acumulada gerar massa crítica que origina mudança qualitativa?
  - Fronteira que distingue o pequeno grupo do grande grupo [5-25]
  - Break even point
  - Maioria parlamentar

# Métricas e Evidências como Mapas

- Distorcem deliberadamente a realidade (ampliam alguns elementos, reduzem outros)
- Omitem elementos da realidade considerados ruído para a leitura
- Mostram aspectos não observáveis diretamente
- Visam um propósito: a sua utilidade guia a distorção operada
- São uma opção entre alternativas possíveis

# Métricas e evidências

- Dão-nos a ilusão de objetividade e a segurança que decorre de estarmos fundamentados
- São úteis mas podem estar erradas, ou confundir a nossa orientação quando desadequadas ao propósito que temos
- São as bússolas que nos orientam na condução dos negócios aos diversos níveis:
  - Visão larga (liderança)
  - Passos curtos (gestão)

# Reflexões Finais

- Quais são os valores e propósitos essenciais que requerem a construção das nossas métricas e evidências?
- Estão as nossas métricas e evidências alinhadas com os nossos propósitos e valores essenciais?
- Como lidar com um contexto que nos “impõe” métricas e evidências quando elas estão desalinhadas com os nossos propósitos e valores essenciais?